

Alstom, dossier à haut risque politique

■ L'américain General Electric veut racheter les activités énergétiques du groupe français pour 10 milliards d'euros

■ Arnaud Montebourg cherche une parade

■ Après Lafarge et Publicis, un autre fleuron français pourrait passer sous pavillon étranger

LIRE PAGE 3

A l'usine Alstom de Stafford, au Royaume-Uni, en janvier 2013.

BLOOMBERG/GETTY IMAGES



La géographie des coûts de production bouleversée

LIRE PAGE 5

MICROSOFT PREND LE VIRAGE DU « CLOUD » ET DU MOBILE

LIRE PAGE 6

Un sidérurgiste russe menace de fermer ses sites en Europe en cas de sanction contre Moscou

LIRE PAGE 5

L'argent facile euphorise la planète finance

■ Pour réanimer l'économie, les grandes banques centrales ont inondé les marchés de liquidités

Bourses, fusions-acquisitions, dettes souveraines : depuis quelques semaines, les différents marchés sont pris d'une frénésie sans précédent. Pas une journée sans qu'une nouvelle opération financière colossale ne vienne attiser l'appétit des investisseurs. « *Tout est possible* », s'enflamme un banquier parisien. Tout s'achète, tout se finance.

C'est peu dire, les liquidités coulent à flots. Leur source : les grandes banques centrales, en particulier américaine, britannique, japo-

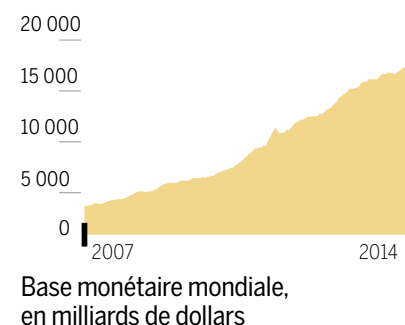
naise et, dans une moindre mesure, européenne. Depuis 2008, ces institutions ont pris des mesures sans précédent pour réanimer l'économie des pays développés, offrant aux investisseurs des taux historiquement bas, et plus de liquidités qu'ils n'en désiraient. Leur niveau dépasse désormais 25 % du PIB mondial, contre 15 % en 2007 !

Après avoir tout misé sur les pays émergents, les assureurs, fonds de pension et autres « hedge funds » reviennent aux Etats-Unis et dans la zone euro. Objectif : trouver

les rendements les plus élevés. Même si cela implique de prendre plus de risques.

Le Nasdaq a battu son record en mars, avant de chuter sévèrement. Les investisseurs se ruent sur les dettes grecque, portugaise et irlandaise, qu'ils fuyaient il y a peu. Dans certaines villes, comme Londres, l'immobilier frôle la surchauffe. Cette euphorie porte en elle un risque bien connu des financiers : la formation de bulles spéculatives, comme celles de 2000 ou 2007. ■

LIRE PAGE 4



■ CAC 40	4 456 PTS	-0,52 %
■ DOW JONES	16 501 PTS	0,00 %
■ EURO-DOLLAR	1,3836	
■ PÉTROLE	110,06 \$	LE BARIL
■ TAUX FRANÇAIS À 10 ANS	1,99 %	

25/04 - 9 H 30

HISTOIRE

En Argentine, l'éternel retour de la récession

Dévaluation du peso en janvier, regain d'inflation depuis 2013, dégradation de sa note en mars ne constituent qu'un épisode supplémentaire des crises auxquelles le pays est confronté depuis cinquante ans.

LIRE PAGE 7



PLEIN CADRE

Voyage au cœur de la logistique « amazonienne »

Pointés régulièrement du doigt, les centres de stockage et de distribution du géant Amazon en France sont le cœur de sa stratégie et diffusent l'obsession de l'efficacité dans un groupe qui privilégie toujours les investissements aux bénéfices.

LIRE PAGE 2

PERTES & PROFITS

PAR MARC ROCHE

A la croisée des chemins

Barclays

L'heure est grave, les perspectives périlleuses. La banque britannique Barclays est à la croisée des chemins. C'est-à-dire, partout et nulle part sur la route chaotique du rétablissement que tente d'opérer depuis dix-huit mois son directeur-général, Antony Jenkins.

L'assemblée générale mouvementée du jeudi 24 avril restera dans les annales de l'enseignement. Furieux d'une hausse de près de 10 % des bonus au sein de la banque d'affaires malgré la chute de 42 % de son bénéfice avant impôts sur l'année 2013, un tiers des investisseurs institutionnels ont voté contre les recommandations du comité de rémunération. Ce mécontentement est d'autant plus compréhensible que le conglomérat financier s'attend à une petite baisse de son bénéfice avant impôts au premier trimestre 2014.

La banque d'affaires est au cœur des difficultés du conglomérat. La chute des revenus du négoce obligataire, la grande

spécialité de l'établissement de Canary Wharf, nécessite des réductions draconiennes des coûts, essentiellement par le truchement des suppressions d'emplois. M. Jenkins a évoqué le chiffre de 10 000 à 12 000 licenciements supplémentaires en 2014.

Une place au soleil

Issu de la banque de détail, M. Jenkins est d'un naturel prudent, hésitant même. L'abandon du négoce des matières premières en témoigne. En effet, si Barclays se sépare des produits agricoles, des métaux et du pétrole, elle conserve les métaux précieux, pourtant déficitaires et dans le collimateur des régulateurs, pour rester fidèle à l'esprit des pères fondateurs. Pris entre la tradition paternaliste quaker qu'il vénère et le désir d'être lui-même, cet aventurier du risque tranquille oscille entre l'une et l'autre, de telle sorte que ses envois sont toujours calculés. C'est là son principal défaut.

Sa seule audace à ce jour a été d'augmenter les bonus de ses quelque 200 banquiers stars basés aux Etats-Unis. C'est une bonne décision. La banque d'in-

vestissement continue de générer l'essentiel des profits alors que la banque de détail se languit en raison de la maturité d'un secteur où la concurrence est vive. Par ailleurs, la première s'est fait une place au soleil aux Etats-Unis grâce au succès de l'acquisition, en 2008, des restes de Lehman Brothers. Il s'agit là d'une belle réussite au vu des difficultés des établissements financiers étrangers à percer sur un marché américain hypercompétitif.

Dans un tel contexte, l'urgence pour M. Jenkins était de conserver ses vedettes new-yorkaises. Avec le rebond de Wall Street, ces as du métier pouvaient facilement trouver un emploi mieux rémunéré ailleurs. M. Jenkins entend tourner une fois pour toutes la page des scandales en série, liés à la course au gigantisme engagée par son prédécesseur, Bob Diamond, entre 2007 et 2012. Espérons que la présentation, le 8 mai, des mesures destinées à améliorer la rentabilité de la division d'investissement permettront à Barclays de sortir enfin du carrefour. ■

roche@lemonde.fr

L'INES A DE GRANDES AMBITIONS POUR VOUS

COMPTEZ SUR L'UNE DES MEILLEURES
ÉCOLES PRÉPARATOIRES
AUX MÉTIERS DE L'EXPERTISE COMPTABLE ET DE L'AUDIT

DCG – DSCG – DEC

www.ines-expertise.fr
34 boulevard Haussmann 75009 PARIS

**Le centre
logistique
d'Amazon,
à Montélimar,
en septembre
2013.** JOHAN
BENAZZOZ/MAXPPP



Le livre avait fait l'effet d'une bombe lors de sa sortie, à l'automne 2013. *En Amazonie* (Fayard) peignait un portrait peu reluisant des conditions de travail au centre logistique d'Amazon, le mastodonte américain de la vente en ligne, à Montélimar (Drôme). L'auteur, le journaliste Jean-Baptiste Malet, s'était fait embaucher pendant deux semaines en décembre 2012 comme intérimaire pour prêter main-forte aux équipes du centre, qui tournent à plein pendant la période de Noël. Un an après, il évoquait dans son récit des conditions de travail « dignes du XIX^e siècle », une surveillance organisée et une course permanente à la productivité.

Avril 2014. Un an et demi après le passage du journaliste infiltré (mais très vite démasqué, assure une employée), le centre logistique ne ressemble pas, à première vue, à l'usine hyper contrôlée et déshumanisée décrite dans le livre. Certes, c'est avril, il fait beau, le centre est calme et presque vide tant les espaces sont grands par rapport aux équipes sur place. Loin de la cadence infernale liée aux fêtes de fin d'année, les ouvriers – ou plutôt *associates*, comme on dit dans le jargon maison – s'arrêtent volontiers pour serrer la main de Stéphane Mugniot, le directeur du site qui conduit la visite.

Celui-ci ne cache pas la pénibilité du travail qui est accompli dans cet endroit – « c'est un métier de logistique, un travail d'usine, explique-t-il, donc forcément répétitif » –, mais le climat sur le site semble nettement plus apaisé ici que dans les centres de Saran (Loiret) ou de Sevrey (Saône-et-Loire), qui connaissent régulièrement des journées d'action syndicale.

Ouvert en 2010, le centre de Montélimar est l'un des quatre entrepôts français d'Amazon, avec Saran, Sevrey et Douai (Pas-de-Calais). Grand comme « cinq stades de football », le site reçoit, stocke et expédie 800 000 références de produits et emploie environ 500 personnes en période d'activité normale, dont plus de 400 CDI, fait valoir son directeur. En pic d'activité, avant Noël, le site double ses effectifs grâce au recours à l'intérim. Du fait d'un effet de cliquet, qui voit régulièrement des intérimaires pérennisés pour répondre à la progression des commandes, « on s'oriente de plus en plus vers de l'emploi à temps plein et en CDI », assure M. Mugniot.

C'est justement ce recours à l'intérim et la course à la performance que dénoncent Jean-Baptiste Malet et les délégués CGT d'autres sites. A Saran, Sébastien Boissonnet, délégué syndical, évoque la répression, la surveillance permanente, la pression sur les résultats... « Les employés n'ont même pas le droit de parler entre eux », assure-t-il.

A Montélimar, le processus logistique est effectivement poussé à son paroxysme. La forte amplitude entre les effectifs en période basse et période haute s'explique par la hausse vertigineuse des commandes en période de fêtes. Au plus fort de l'activité de 2013, le 9 décembre, 850 000 articles ont été expédiés en 24 heures de tous les centres en France. Une contrainte qui oblige à surveiller et sans cesse repousser les limites de l'efficacité.

Fiabilité et qualité de la livraison sont en effet des critères-clés dans le commerce en ligne. Il s'agit d'anticiper les fluctuations dans les volumes de commandes, d'une part pour maintenir le niveau de service client, d'autre part pour maîtriser les coûts.

« Si on arrive à gérer la hausse des volumes en période de pic, c'est notamment parce qu'on s'intéresse à la productivité de nos équipes », justifie M. Mugniot. Pas question de nier qu'il existe des contrôles dans l'usine, « on ne va pas s'en cacher ». La masse salariale sur le site est importante, explique-t-il encore, « nous avons donc des objectifs de rentabilité », « mais pour nous, un défaut de productivité traduit une anomalie dans le processus ou un besoin, de formation par exemple, que nous devons identifier ».

L'histoire du site n'est pas sans remous,

mais les conflits sociaux y ont été rares. Hormis deux grèves, l'une en 2011 portant sur un manque de chauffage, la seconde en 2012 sur un licenciement, le centre semble échapper aux tensions palpables ailleurs. Une déléguée syndicale, qui ne souhaite pas que son nom soit mentionné, reconnaît que le site est une « vitrine » et se dit satisfaite du travail de conciliation mené dans l'entreprise. « Nous ne sommes pas chez les Bisounours, mais si chaque partie travaille avec l'autre, on peut faire avancer les choses, affirme-t-elle. Chaque direction est différente (d'un centre à l'autre), mais ici nous sommes dans le dialogue. Les soucis des salariés sont toujours remontés et il y a toujours un effort de conciliation. » « J'ai déjà fait deux grèves, parce que nous n'avions pas été entendus, j'en ferai d'autres s'il le faut », ajoute-t-elle, pragmatique.

**LE SITE
EST GRAND
COMME
« CINQ
STADES DE
FOOTBALL »**

Propre, claire, aérée, l'usine fonctionne selon une mécanique bien huilée. Les cafétérias sont modernes et bien fournies, l'accueil du site ouvre sur un vaste espace de formation – « pour intégrer au mieux les intérimaires et obtenir une qualité de service homogène » –, les parcours réservés aux chariots ou aux piétons sont clairement balisés... Les pièces, les outils, les processus sont très précisément identifiés et désignés à l'aide de moult anglicismes (*stow*, *picking*, *tote...*) et codes couleur.

On se croirait un peu dans une école

maternelle, mais l'*associate* doit être rapidement opérationnel et surtout pouvoir atteindre un certain niveau de polyvalence. But affiché : faire tourner les employés sur les quatre métiers du site, d'une part pour « améliorer la flexibilité des équipes », d'autre part pour « solliciter différentes parties du corps » et donc minimiser les troubles musculo-squelettiques inhérents au travail posté. Les *shifts* (équipes), deux en période basse, trois en période de forte activité, durent sept heures.

La technicité des processus et la sophistication des machines sont stupéfiantes. « Chaque poste de travail est accolé à un ordinateur, qu'il faut savoir manipuler », montre M. Mugniot, pour mettre à mal l'idée qu'il s'agit de travail non qualifié. Les employés chargés du *picking* (préparer les commandes en allant chercher les objets dans les rayonnages) se déplacent dans l'entrepôt armés d'un chariot et d'une « scannette » qui liste le détail des objets à récupérer, « sans se tromper et en faisant attention aux autres », précise un *picker* croisé dans une allée.

Là encore, des algorithmes travaillent à « densifier » au maximum les zones de l'entrepôt (par exemple, un produit très demandé est disséminé à plusieurs endroits) afin de réduire les déplacements du *picker* et, naturellement, améliorer ses performances. De la même façon, les articles ne sont pas classés par nature (sur chaque rayon, des jouets côtoient des livres, des clés USB, des articles de cuisine...), mais

selon leurs dimensions et la pertinence de leur placement dans l'entrepôt.

Chez Amazon, l'organisation du travail se fait en fonction d'un rétroplanning fixé par la date de livraison garantie au client. Cette contrainte est régulièrement mentionnée par M. Mugniot, car c'est un indicateur de qualité essentiel : « Livrer un 26 décembre, ça n'est pas possible. » Tout est mis en œuvre pour que la *deadline* soit respectée : des algorithmes identifient le site le plus proche et/ou le plus à même de répondre à la commande du client, d'autres programmes guident le *picker* pour que sa préparation de commande soit rapide... Il est même possible pour les employés chargés de réceptionner, déballer et enregistrer les produits livrés à l'entrepôt, de mettre de côté ceux dont leur ordinateur dit qu'ils font partie d'une commande à traiter dans un bref délai.

Ce souci d'éliminer toute action superflue et de constamment s'ajuster aux volumes découle de principes de *lean manufacturing* dont Stéphane Mugniot se revendique clairement. « Je crois à l'amélioration permanente, et je crois aussi que les équipes sont les mieux placées pour détecter les problèmes et les faire remonter », explique-t-il. Depuis le début de l'année, 27 petits groupes de salariés se sont penchés sur des problèmes identifiés pour y trouver des solutions. Une façon d'impliquer les employés, mais aussi d'adapter les équipes à la croissance de l'activité. ■

AUDREY FOURNIER

Après le toyotisme, l'amazonisme

800 000 références, 500 employés : le centre logistique d'Amazon se doit d'être efficace

**LES OUVRIERS
– OU PLUTÔT
« ASSO-
CIATES » –
DOIVENT ÊTRE
RAPIDEMENT
OPÉRATIONNELS**

Gros investissements et petits bénéfices

APRÈS AVOIR longtemps privilégié la croissance aux dépens de la rentabilité, Amazon renoue, pour le deuxième trimestre consécutif, avec les bénéfices : jeudi 24 avril, l'entreprise a publié un chiffre d'affaires en hausse de 23 %, à 19,74 milliards de dollars (14,27 milliards d'euros), et mieux encore, un bénéfice net en progression de 27 % sur un an, à 108 millions de dollars, et un bénéfice par action qui ressort à 0,23 cent.

En quête de revenus et de diversification, l'entreprise a annoncé ce premier semestre une foule de projets, qui ont fait bondir les dépenses en technologie et contenus de 44 %, à près de 2 milliards de dollars.

Le distributeur a annoncé, mercredi, avoir acquis les droits de diffusion en ligne de séries phares de la chaîne HBO, des *Sopranos* à *The Wire*. Ce service sera inclus dans la formule Prime en mai, qui donne droit, pour 99 dollars par an, à une livraison rapide des commandes en ligne et à un service de vidéo à la demande.

Un smartphone à l'automne ?

Selon des rumeurs de presse, Amazon pourrait lancer un smartphone à l'automne. Il va bientôt proposer à la vente un module pour la télévision baptisé Fire TV (pour regarder des films et séries en streaming) et devrait en outre mettre un

pied dans le secteur des jeux vidéo après l'achat, en février, d'un petit studio de développement.

Son activité de prestation informatique, dans le cloud (stockage de données en ligne), devrait par ailleurs continuer à croître, notamment dans le secteur public, après qu'il a obtenu un agrément du gouvernement américain.

Côté e-commerce, Amazon souhaite poursuivre le développement de sa place de marché, consacrée aux marchands tiers. C'est une activité « économiquement intéressante », souligne Yannick Franc, manager chez Javelin Group, car Amazon ne porte pas le risque du stock (surtout du surstockage) mais

conserve la maîtrise des délais », son atout principal.

Amazon est toutefois confronté à un problème d'internationalisation sur ce métier, nuance Guillaume Charly, associé chez Weave Business Technology, « car des services, comme la vente de produits frais, ne sont pas forcément transposables partout pour des raisons culturelles, légales ou fiscales ».

« A ce titre, poursuit-il, une offre de contenus immatériels nécessite des investissements moins forts et bénéficie d'un business model éprouvé – on le voit chez Google et Apple –, et est plus facile à mettre en œuvre au-delà des frontières. » ■

AU. F.

L'Etat s'invite dans les discussions entre Alstom et General Electric

L'américain offre 10 milliards pour les activités énergie du français. Les discussions s'accélèrent

Le dossier s'annonce ravageur pour le jeune gouvernement Valls. L'américain General Electric s'intéresse bien à Alstom, le spécialiste tricolore des infrastructures d'énergie et de transport, comme l'a révélé l'agence Bloomberg, jeudi 24 avril. Il convoite ses activités dans l'énergie, soit plus de 73 % de l'activité d'Alstom. Un prix autour de 10 milliards d'euros pour ces actifs est évoqué, non compris les 2 milliards d'euros de trésorerie logée dans Alstom Power.

Réagissant vendredi 25 avril pour la première fois à ces révélations, Arnaud Montebourg, le ministre de l'économie, dévoile ses intentions : « *Le gouvernement travaille à d'autres solutions et évalue les possibilités que celles imaginées seules et sans que le gouvernement n'en ait été informé par Alstom* », indique-t-il au Monde.

« *Alstom est le symbole de notre puissance industrielle et de l'ingéniosité française. Dans ce dossier, le gouvernement exprime une préoccupation et une vigilance patriotiques.* » Et de préciser : « *Cette haute vigilance se porte sur le risque sérieux de perte d'un centre de décision, sur le désir et la nécessité de renforcer notre base industrielle française en obtenant des relocalisations industrielles en France, et sur le nombre d'emplois perdus ou créés dans de telles opérations.* »

« *J'ai rencontré M. Patrick Kron hier [jeudi]. Avec le premier ministre, nous rencontrerons prochainement le président de General Electric afin de placer le dialogue sur le terrain de ces préoccupations* », conclut le ministre.

Les discussions devraient s'accélérer, certains évoquant la possibilité d'un accord dès ce week-end. Le cours de l'action Alstom a été

suspendu vendredi matin avant l'ouverture. Le projet est mené en direct par Patrick Kron, le rigide PDG du groupe. Le dirigeant devrait, d'ailleurs, selon nos informations, s'expliquer vendredi après-midi auprès de ses administrateurs.

M. Kron, en déplacement à l'étranger, a dû rentrer d'urgence à Paris jeudi après-midi. Selon nos informations, le gouvernement a même envoyé une voiture récupérer le patron d'Alstom à l'aéroport du Bourget pour l'emmener à Bercy toutes sirènes hurlantes, où il a rencontré Arnaud Montebourg. M. Kron a ensuite été reçu à l'Élysée par Emmanuel Macron, le secrétaire général adjoint de la présidence de la République.

L'hypothèse d'un dépeçage d'Alstom par le géant du Connecticut tombe en tout cas au plus mauvais moment alors que plusieurs

L'hypothèse d'un dépeçage d'Alstom par le groupe du Connecticut tombe au plus mauvais moment

champions tricolores, le géant de la publicité Publicis et le cimentier Lafarge, sont en passe de transférer leurs sièges sociaux en dehors de France à l'occasion de fusions transnationales, le premier aux Pays-Bas et le second en Suisse.

En tant que tel, le fabricant du TGV constitue une icône nationale, avec ses 93 000 employés dont 18 000 en France, et un rôle de chef de file d'une filière d'excellence sur les métiers d'ingénierie qui permettent au pavillon tricolore de



Le président-directeur général d'Alstom, Patrick Kron, en mars 2012. STÉPHANE MAHÉ/REUTERS

flotter dans le monde entier.

Ce statut avait justifié un retentissant sauvetage public en 2004, lorsque le groupe traversait une mauvaise passe. À l'époque, la décision de voler au secours du fleuron en péril avait été prise par Francis Mer, alors ministre de l'économie, mais l'opération de sauvetage elle-même, y compris une négociation de haut vol avec Bruxelles, avait été pilotée au plus près par son successeur : un certain Nicolas Sarkozy... Ce sera difficile pour le gouvernement Hollande de laisser passer sous pavillon américain 70 % d'un groupe qui a été sauvé par Nicolas Sarkozy.

Compte tenu de la dimension stratégique des activités énergétiques d'Alstom, le gouvernement aurait peut-être les moyens de s'interposer. Mais ce n'est pas aussi simple. D'abord, parce que General Electric n'a rien d'un prédateur indésirable. Ensuite, parce qu'Alstom a besoin d'un adossement pour renforcer un bilan trop limité.

Sans conteste, General Electric est ainsi le plus français des américains à travers sa co-entreprise

créée en 1974 avec l'ex Snecma, devenue Safran, dans les moteurs d'avions. Le groupe présidé par Clara Gaymard en France y emploie 11 000 salariés. L'entreprise a montré patte blanche en implantant à Belfort – ex-bastion des turbines d'Alstom – son siège européen.

Aussi lorsque Areva avait cédé en 2009 sa filiale Transmission & Distribution, le gouvernement français avait été très soucieux de ménager les susceptibilités du candidat General Electric, tout en soutenant le projet tricolore représenté par Schneider et Alstom. Pour l'américain, mettre la main sur les activités énergétiques d'Alstom lui permettrait notamment de récupérer l'activité transmission qui lui avait échappé.

Ce rachat avait contraint le français à s'endetter fortement, au moment où il était malmené sur ses marchés. Pour sauver son bilan, Alstom a prévu d'introduire en Bourse sa filiale de transport. Mais les experts jugent cette opération insuffisante. Comme un sinistre présage, l'agence Standard & Poor's a d'ailleurs abaissé jeudi d'un cran

la notation d'Alstom, pointant l'atonie des marchés européens pour encore plusieurs années.

Depuis plusieurs mois, le gouvernement lui-même s'interroge sur l'avenir du fleuron industriel français. Bercy avait même commandé et reçu début 2014, un rapport du cabinet de stratégie Roland Berger.

Selon nos informations, ce rapport préconisait de poursuivre les coopérations entre Alstom et ses grands partenaires. Voire d'explorer la voie d'un rapprochement avec Areva, Schneider ou Siemens était suggérée. Evoquée aussi une solution « à la PSA Peugeot Citroën », avec une augmentation de capital et la constitution d'un tour de table regroupant l'Etat et un actionnaire industriel.

« *Mais cela ne tient pas la route car, contrairement au chinois Dongfeng qui voulait renforcer ses collaborations techniques avec PSA, aucun partenaire n'a envie d'entrer au capital d'Alstom* », assure un proche de la situation. C'est pourtant cette voie que pourrait tenter de pousser l'Etat.

Bouygues cherche depuis des mois à vendre sa participation de 29,4 %

MIS À TERRE par Numericable, qui lui a soufflé l'opérateur SFR le 5 avril, le groupe Bouygues n'est pas encore KO. Premier actionnaire d'Alstom, dont il détient 29,4 % du capital, le géant du BTP pourrait être l'un des principaux gagnants de l'accord qui s'annonce entre le fabricant français de turbines à gaz et de TGV et l'américain General Electric.

Officiellement, le groupe Bouygues ne commente pas les discussions en cours. A un petit actionnaire qui l'interrogeait sur le sujet lors de l'assemblée générale du bétonneur, qui se tenait – hasard du calendrier – jeudi 24 avril après-midi, Martin Bouygues a simplement répondu : « *No comment.* »

« *Nous sommes un actionnaire significatif mais minoritaire et non contrôlant d'Alstom*, explique un porte-parole du groupe. *Cette histoire concerne d'abord Alstom et General Electric. On se prononcera seulement lorsque nous serons sollicités.* » Manière de détourner les projecteurs vers Patrick Kron, le PDG de l'industriel, à la manœuvre sur l'opération, et dont Bouygues assure avoir toujours soutenu la stratégie.

Il n'empêche : quelle que soit la forme que pourrait prendre ce rapprochement – cession d'actifs, fusion ou offre publique d'achat, elle ne peut qu'apporter de l'air frais au numéro 2 français du BTP, sur la défensive depuis que sa filia-

le de téléphonie Bouygues Telecom est en difficulté.

A en croire différents interlocuteurs, Bouygues cherche depuis longtemps à se débarrasser de sa participation dans Alstom, acquise à partir de 2006. « *Cela fait des mois que Martin Bouygues fait le tour de Paris et au-delà pour trouver un acheteur* », assure un banquier d'affaires.

Preuve de l'intérêt du bétonneur pour cette opération, seuls les administrateurs représentants le groupe Bouygues au conseil d'Alstom auraient, selon nos informations, été informés par M. Kron des discussions engagées avec General Electric.

Joli pactole

Les difficultés rencontrées par Alstom depuis 2008 et 2009, principalement liées à la crise économique qui frappe l'Europe, son premier marché, pèsent il est vrai sur les comptes de Bouygues : le 17 février, le bétonneur a annoncé avoir enregistré dans ses comptes 2013 une dépréciation de 1,4 milliard d'euros liée à sa participation dans Alstom, ramenant sa valorisation à 3,08 milliards.

Surtout, Bouygues n'a jamais réussi à créer le géant de l'énergie qu'il espérait lorsqu'il est entré au capital d'Alstom en 2006. À l'époque, le propriétaire de TF1 avait déboursé 2 milliards d'euros pour racheter à l'Etat sa participation

Cela fait plus d'un an, en tout cas, que Patrick Kron étudie toutes les solutions. Il serait ainsi parvenu à la conclusion que l'option General Electric est la meilleure. « *Sur le long terme, il y a une vraie complémentarité entre les activités énergie d'Alstom et de GE*, argumente un professionnel. *Ils se complètent bien géographiquement, le français est fort sur les turbines à vapeur alors que l'américain l'est moins...* »

Pour autant, ce mariage franco-américain sera difficile à justifier par l'exécutif alors même que le 14 janvier dernier François Hollande avait appelé à la création d'un « *Airbus de l'énergie* ».

« *Là, c'est un Boeing de l'énergie que l'on prépare* », raille un observateur. Les discussions avec Siemens n'ont pas débouché. L'allemand souhaitait mettre la main sur l'énergie d'Alstom et lui vendre son activité transport. Mais Patrick Kron aurait jugé tel rapprochement socialement trop coûteux. ■

ISABELLE CHAPERON
ET CÉDRIC PIETRALUGA

Un groupe trop petit, trop européen, trop désargenté... mais pas aux abois

UN RETOUR aux sources pour General Electric (GE) ? La cession potentielle de la partie énergie d'Alstom à GE fait écho à la création du spécialiste français de l'énergie et du transport il y a près d'un siècle. En 1928, Alstom (alors Alsthom avec un « h ») naît du rapprochement entre la Société alsacienne de constructions mécaniques de Mulhouse et de la Compagnie française Thomson-Houston (CFTH), une émanation... de General Electric.

Si le contexte a changé, la possible intégration d'Alstom énergie – 73 % de l'activité du groupe – dans le giron de GE peut s'expliquer. L'Etat a certes réussi à sauver en 2004 ce fleuron de l'industrie française qui compte plus de 93 000 employés à travers le monde. Mais dix ans plus tard, Alstom est devenu vulnérable. S'il développe des technologies appréciées à travers le monde, comme en témoigne son savoir-faire dans les turbines hydroélectriques ou les TGV et les tramways, Alstom est désormais trop petit, trop désargenté et trop européen.

Malgré le virage entamé vers les pays émergents et une diversification dans le transport de réseau d'énergie (le « smart grid ») et la production de nouvelles énergies comme l'éolien en mer, l'industriel réalise encore 42 % de son chiffre d'affaires en Europe, son marché le plus atone.

Le groupe n'est pour autant pas aux abois. En 2003, au bord de la faillite, « *nous n'avions plus de fonds propres ; aujourd'hui, on dispose de 5 milliards*, confiait Patrick Kron, son PDG, au Monde fin mars. *La dette était hors de contrôle, alors que nous avons 3 milliards de trésorerie et de lignes de crédit disponibles* ». Avec actuellement un chiffre d'affaires supérieur à 20 milliards d'euros, une marge opérationnelle de 7 % en 2013, ainsi qu'un carnet de commandes de plus de 50 milliards d'euros donnant trois ans de charge à ses usines, l'industriel français est solide, mais l'avenir s'assombrit.

Surcapacités manifestes

Dans son activité privilégiée, la production d'énergie, les surcapacités sont désormais manifestes. Aux concurrents traditionnels (ABB, GE ou Siemens), s'ajoutent de puissants asiatiques qui mènent une féroce guerre des prix. Afin de résister, Alstom a multiplié les plans d'économies, mais, en janvier, il a révisé à la baisse ses prévisions de résultats de cette branche qui réalise la moitié de son chiffre d'affaires.

L'extrême exposition d'Alstom aux gros contrats, souvent publics, dans l'énergie et les transports, est par ailleurs une des faiblesses de l'industriel. La SNCF est ainsi aujourd'hui l'un des rares clients de son TGV. Dans le sec-

teur de l'énergie, en concentrant ses efforts sur les grosses turbines, l'industriel français est doublement pénalisé. Par ailleurs, Alstom est sous le coup de plusieurs enquêtes, sur des soupçons de corruption, au Brésil et aux Etats-Unis.

Plus les contrats sont importants, plus il doit apporter de cautions financières à ses clients pour les emporter. En 2003, son incapacité à fournir ces garanties avait précipité sa chute. Aujourd'hui, face aux moyens des conglomérats concurrents que sont GE, Siemens ou les nouveaux poids lourds chinois financés par les banques locales, sa relative petite taille le désavantage. De même, en se concentrant sur les gros contrats, Alstom ne dispose pas d'une offre pour les plus petits clients, qui permettrait de lisser les revenus du groupe.

Pour s'assurer un ancrage local à travers le monde, Alstom a jusqu'à présent privilégié les coentreprises. En Russie, il s'est rapproché de Transmashholding afin de produire des locomotives. En Inde, il travaille avec Bharat Forge et en Chine, il voulait s'associer avec Shanghai Electric, mais le contrat n'a pas été validé.

En intégrant GE, Alstom tournerait le dos à cette politique qui garantissait de fait son indépendance. ■

PHILIPPE JACQUÉ

C. Pi.

L'abondance de liquidités grise les marchés

Les investisseurs se sont lancés dans la course aux rendements les plus élevés. Au risque de créer des bulles...

Du jamais-vu. Après des années de marasme économique, la planète finance est entrée dans une conjonction d'astres inédite. Grisés par les monceaux de liquidités à leur disposition, les investisseurs – assureurs, fonds de pension ou *hedge funds* spéculatifs – ne savent plus où donner de la tête. « *Tout est possible* », résume un banquier parisien. Tout s'achète, tout se finance.

Les Bourses tutoient leurs records, le marché des fusions-acquisitions est en ébullition, les entreprises et les Etats émettent d'un claquement de doigts des obligations pour se financer.

Ce dynamisme signe le grand retour de l'appétit pour le risque. Pour trouver du rendement – le « Graal » de tout investisseur –, ils n'hésitent plus à se tourner vers des marchés plus risqués – obligations de moins bonne qualité, actions de sociétés non rentables...

Mais d'où vient cet argent facile, au juste ? Des grandes banques centrales. Celles des Etats-Unis, du Royaume-Uni, du Japon et, dans une moindre mesure, de la zone euro. Depuis 2008, elles ont injecté des montagnes de liquidités dans le système financier. Elles représentent désormais 25 % du PIB mondial, contre 15 % en 2007.

Une manne que les investisseurs ont d'abord placée dans les pays émergents. Mais, mi-2013, quand ces derniers ont traversé des turbulences, ils ont rapatrié leurs fonds vers les Etats-Unis et la zone euro. « *Pour nous, cette masse de liquidités à bas coût est un pousse-au-crime* », confie un patron de fonds parisien. Certains n'hésitent plus à parler de bulle prête à exploser au moindre retournement de tendance.

Bourses : du record à la surchauffe

Depuis un mois, Wall Street vole de record en record. Fin mars, le S&P 500 a atteint un nouveau som-



Le 17 avril, à New York, lors de l'entrée du site de microblogging chinois Weibo au Nasdaq. ANDREW KELLY/REUTERS

met à plus de 1890 points, deux fois plus qu'il y a cinq ans. Le CAC 40 a frôlé, le 22 avril, son record de septembre 2008, avant la chute de la banque Lehman Brothers.

Mais c'est sur le Nasdaq que la surchauffe est la plus palpable. L'indice des valeurs technologiques a atteint début mars un plus-haut depuis 2000, avant de chuter de plus de 8 % en un mois.

De quoi raviver les souvenirs de la bulle technologique de 2000. « *Certaines valorisations ressemblent à celles de 1999-2000 : Facebook se paie 80 fois ses bénéfices, Netflix 129 fois !* », confirme Christian Parisot, chef économiste chez Aurel BGC. « *Les mouvements de hausse de certaines*

valeurs sont exagérés car les incertitudes restent nombreuses : qui peut dire ce que sera Facebook dans dix ans ? »

La vague d'introductions en Bourse aux Etats-Unis (Candy Crush, Weibo...) et en Europe (Elior, Euronext, Coface...) révèle aussi cette frénésie des Bourses occidentales. Sans parler des sommes records dépensées en rachats d'action. « *Sur les marchés américains, au quatrième trimestre 2013, les premiers acheteurs après les ETF [produits financiers répliquant les indices] ont été les entreprises elles-mêmes* », souligne M. Parisot. Ainsi d'Apple, qui y consacra 130 milliards de dollars (94 milliards d'euros) d'ici à fin 2015 !

Dans ce contexte électrique, les fonds activistes sont plus que jamais à la manœuvre. A l'image de l'américain Pershing, qui s'est associé, mardi 22 avril, au laboratoire canadien Valeant pour tenter de racheter le fabricant du Botox, Allergan.

Cela peut-il durer ? « *Sur certaines valeurs comme les biotechs, la tendance peut vite se retourner, car la hausse est largement construite sur du sable* », avertit M. Parisot.

Fusions-acquisitions, le grand retour

Les grandes manœuvres ont repris entre multinationales. Entamé mi-2013, le mouvement

s'est accéléré depuis le début de l'année, pour là aussi frôler l'emballement. Au total, les M&A ont bondi de 48 % par rapport à 2013, selon Thomson Reuters. Pas une semaine sans annonce ou rumeur de mégafusion, du rapprochement entre les cimentiers Lafarge et Holcim à la bataille autour de SFR. Dernière en date, les discussions entre General Electric et Alstom. Dans le seul secteur de la pharmacie, les chiffres donnent le tournis : trois méga-opérations viennent d'être annoncées coup sur coup, dont l'OPA hostile sur le laboratoire Allergan, pour plus de 45 milliards de dollars.

Dettes d'entreprises : un « puits sans fond »

Même les professionnels n'en ont pas cru leurs yeux. En bouclant, mercredi 23 avril, un emprunt obligataire de 7,9 milliards d'euros pour financer le rachat de SFR, le câble-opérateur Numericable a pulvérisé tous les records de levée de fonds pour une entreprise notée *high-yield* – la catégorie la plus risquée selon les agences de notation. « *Cette opération a confirmé que la demande pour les obligations d'entreprises est désormais pratiquement un puits sans fond* », souligne Félix Orsini, coresponsable des émissions de dette d'entreprise à la Société générale.

Là encore, la tendance est au beau fixe : pas moins de 104 milliards ont été levés en euros cette année dans le monde, contre 85 milliards sur la même période de 2013, qui marquait déjà un record.

Mais, là encore, le risque demeure. « *La différence de rendement entre actifs risqués et non risqués a*

tendance à se réduire dans des proportions inhabituelles », avertit M. Orsini. Il se refuse toutefois à parler de bulle. « *Le plus probable est que le reflux des liquidités se fasse progressivement. Les marchés sont devenus résilients : depuis l'an dernier, ni la crise chypriote ni celle des émergents ou de l'Ukraine n'ont durablement impacté le marché obligataire* », estime-t-il.

Emprunts d'Etat : déroutante euphorie

« *Entre nous, je trouve ça mal-sain* », confie, dans un soudain moment de lucidité, un banquier parisien. « *Nous nous jetons sur la dette grecque alors qu'il y a deux ans la restructuration de cette même dette a fait perdre 107 milliards d'euros à tous les créanciers privés !* » Le 10 avril, Athènes a en effet emprunté 2,5 milliards d'euros sur cinq ans, à 4,95 %. Et les investisseurs se sont battus pour lui prêter de l'argent : la demande a dépassé les 20 milliards...

Il y a dix-huit mois encore, personne n'aurait parié que le vent tournerait aussi vite. A l'époque, les pays périphériques de la zone euro – Irlande, Grèce, Portugal, Espagne, Italie – étaient voués aux gémonies par les financiers, qui ne daignaient plus acheter leurs obligations. Ou alors, à des taux dépassant 6, 10, voire 15 %.

Mais tout a changé fin 2013, quand les économies émergentes ont donné de premiers signes de faiblesse. Soudain, les investisseurs se sont réintéressés à la zone euro. Et ont constaté que loin d'avoir explosé, comme le prédisaient les Cassandra, elle commençait à renouer avec la croissance. Du coup, ils se sont mis à acheter des obligations souveraines à tour de bras, si bien que l'Irlande, le Portugal et la Grèce ont pu faire leur retour sur les marchés sans encombre. Le 23 avril, Lisbonne a ainsi emprunté 750 millions sur dix ans à 3,575 %. C'est moins que les taux français d'avant la crise (4,15 % en moyenne)...

Pour certains observateurs, cette euphorie est le signe que la confiance dans la zone euro est enfin revenue. « *Mais les pays périphériques profitent aussi de la quête frénétique de rendement* », commente Patrick Artus, le chef économiste de Natixis. En particulier celle des *hedge funds*. Parmi les acheteurs des obligations grecques émises le 10 avril, 33 % étaient des fonds vautours. Ceux-là même qui, en 2010-2011, paraient sur la faille d'Athènes...

Faut-il s'en inquiéter ? Les tenants du verre à moitié plein soulignent que cet élan des marchés aidera les Etats à redresser plus vite leurs finances. Les pessimistes, eux, remarquent que, décidément, les investisseurs n'ont retenu aucune leçon de la crise des subprimes... ■

MARIE CHARREL
ET AUDREY TONNELIER

L'incroyable flambée des prix de l'immobilier à Londres

Londres
Correspondant

Les photos sont à peine jaunies. C'était hier, en 2007, avant le déclenchement de la crise financière, lorsque les prix de l'immobilier londonien avaient atteint un pic historique. Aujourd'hui, après une nouvelle flambée des prix, sans précédent, ils ont largement dépassé le record d'il y a sept ans.

Les prix des logements londoniens, anciens comme nouveaux, ont bondi de 18 % depuis le début de l'année, souligne une récente étude de la caisse hypothécaire Nationwide Building Society. Aujourd'hui, ils sont en moyenne deux fois plus cher qu'en province, à l'exception des villes riches du sud et de l'est de l'Angleterre.

Partout à Londres, les prix sont pris de folie. Le « *gazumping* », pra-

tique légale qui permet au vendeur de revenir sur son accord verbal avec un acheteur si une offre plus intéressante se présente, bat à nouveau son plein. La plupart des transactions se font au-delà du prix affiché. Avec un loyer de l'argent à un niveau historiquement bas (0,5 % depuis mars 2009) dans un pays adepte des emprunts hypothécaires à taux variable, obtenir un financement est à nouveau un jeu d'enfant, même pour les primo-accédants.

Pas de bulle pour la City

Chaque jour, les propriétaires, dans les plus beaux comme les moins bons quartiers, reçoivent des lettres d'agents immobiliers les enjoignant à vendre.

Si l'immobilier londonien flambe, c'est en raison du déséquilibre structurel entre une demande sou-

tenue et une offre insuffisante. A écouter le consultant Hometrack, en mars, la demande a augmenté de 6,6 % alors que l'offre ne s'est accrue que de 1,9 %.

La faute en incombe essentiellement aux ressortissants étrangers, européens et asiatiques, qui eux paient cash sans passer par la case crédit hypothécaire. En 2013, les acheteurs venus d'ailleurs ont raflé la moitié des ventes des biens dans la capitale. A l'inverse de la majorité des Londoniens qui achètent un logement après avoir vendu le leur, ces propriétaires d'un genre nouveau accentuent les pressions sur l'offre.

De là à parler du retour de la bulle immobilière... il n'y a qu'un pas que la City se refuse à franchir pour l'instant. Tout d'abord, le boom de la construction de résidentiel privé, principal ressort de

l'embellie britannique, devrait serrer l'étau du marché dans un avenir proche. Pour gonfler l'offre, le gouvernement s'efforce de réduire les restrictions qu'imposent les autorités locales en matière de construction, d'encourager les tours d'habitation et d'ouvrir des espaces verts aux promoteurs.

Ensuite, la possibilité d'une victoire de l'opposition travailliste aux élections générales qui doivent se dérouler au plus tard à la mi-2015, ne peut que réduire les appétits des futurs acheteurs étrangers. Le Labour s'est engagé à taxer les résidences les plus chères en vue de financer son plan de relance du logement social. Sans parler du niveau élevé de la livre sterling qui ne devrait se démentir alors que la reprise économique est au rendez-vous outre-Manche. ■

MARC ROCHE

Arnaud Montebourg veut avoir une « petite discussion » avec les banquiers

Le ministre de l'économie compte aborder, le 6 mai, le problème du financement des PME et le niveau des rémunérations des patrons de banque

Arnaud Montebourg, ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique, recevra les dirigeants des grandes banques françaises mardi 6 mai, à Bercy. Le courriel de M. Montebourg au comité exécutif de la puissante Fédération bancaire française (FBF) – dirigée par le patron de BNP Paribas, Jean-Laurant Bonnafé – est parti le 24 avril. Pas une convocation comminatoire, mais une invitation ferme à échanger sur des sujets d'intérêt général (ou privé) tels que le financement de l'économie et les salaires des dirigeants bancaires.

Interrogé le 17 avril par les sénateurs sur le financement des PME, M. Montebourg s'en était pris à une profession « *défaillante* », s'étant octroyé d'« *indécentes* » hausses de rémunération en 2013 (+38 % pour le PDG du Crédit agricole, +29 % pour celui de BPCE...). Il avait promis de mander les banques pour une « *petite discussion* ». En déplacement à Lyon, le 22 avril, le ministre avait exhorté le secteur à plus de civisme, pour financer l'économie réelle et moins spéculer.

La consigne générale donnée au gouvernement de ne pas jeter l'opprobre sur les entreprises, en plein

pacte de responsabilité, et la main tendue des banquiers auront quelque peu tempéré l'ardeur du ministre. Devançant la missive de M. Montebourg, les patrons de banques lui avaient fait savoir qu'ils étaient tout prêts à le rencontrer...

Ouvrir le robinet du crédit

Le financement de l'économie, notamment des PME, dont la vitalité conditionnera la vigueur du redémarrage économique et de l'emploi, devrait occuper l'essentiel des discussions. Alors que la croissance repart doucement (+1 % anticipé cette année) après six ans de crise,

le gouvernement compte sur les banques pour ouvrir le robinet du crédit. Ce que M. Montebourg appelle du « *patriotisme* ».

Globalement, le tableau n'est pas mauvais, comme en attestent les enquêtes de la Banque de France. La demande de crédits repart depuis février, de la part des PME comme des grandes entreprises. Et, d'une manière générale, l'offre en crédits suit. Ainsi, au 1^{er} trimestre, 92 % des PME ont obtenu les crédits d'investissement demandés, en totalité ou en majeure partie (87 % au 4^e trimestre 2013), et 84 % s'agissant des TPE. Mais ces bons chiffres

cachent, selon les secteurs d'activité et les régions, des situations contrastées que Bercy veut mettre au jour. La médiation du crédit reste active, avec 340 dossiers déposés par mois depuis janvier, contre 365 en moyenne en 2013.

La question des rémunérations des PDG de banques, ultrasensible dans l'opinion en ces temps de plan de rigueur national, sera aussi évoquée. En 2013, leurs bonus se sont envolés, suivant la hausse des résultats, comme chez BNP Paribas, où M. Bonnafé a perçu plus de 2 millions d'euros de part variable en sus d'un salaire de 1,25 million.

Les banquiers n'ont pas l'intention de s'en laisser conter. L'affaire est du ressort des conseils d'administration, rétorqueront-ils. De fait, entre en vigueur cette année la réglementation européenne liant l'octroi de bonus supérieurs au montant des salaires à l'accord des actionnaires. Pour maintenir leurs variables à des niveaux atteignant actuellement jusqu'à 170 % de leur salaire, ces dirigeants devront obtenir l'aval de leurs assemblées générales. Une confrontation qui s'annonce moins conflictuelle que chez le ministre. ■

ANNE MICHEL

Une carte des coûts de production chamboulée

Le Mexique est plus concurrentiel que la Chine. La France perd du terrain depuis dix ans

La Chine n'est plus l'unique atelier du monde. Dans une étude publiée vendredi 25 avril, le cabinet Boston Consulting Group (BCG) dessine une nouvelle géographie de la compétition industrielle mondiale à partir de l'étude comparée de la compétitivité des vingt-cinq plus gros pays exportateurs de biens manufacturés.

Les critères retenus pour mesurer la compétitivité de ces économies étant le salaire moyen d'un salarié de l'industrie, la productivité par salarié, les taux de change et le coût de l'énergie (électricité et gaz naturel). L'évolution des indices de compétitivité ainsi obtenus montre qu'entre 2004 et 2014, les cartes ont été considérablement redistribuées.

« Les schémas sur lesquels les entreprises raisonnent sont dépassés. Elles pensent encore qu'il revient plus cher de produire en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord qu'en Amérique latine et en Asie, en particulier en Chine. Or, la donne a changé. Il existe dans chacune des régions du monde des pays où l'on peut produire à bas coût », souligne Olivier Scalabre, directeur associé au BCG à Paris.

Relocalisations

Selon cette étude, il est actuellement moins cher de produire au Mexique qu'en Chine, et la Pologne, longtemps considérée comme l'un des pays les compétitifs d'Europe, voit son avantage grignoté par des pays comme l'Espagne ou le Royaume-Uni.

L'une des tendances les plus fortes relevée par le BCG est l'érosion marquée de l'avantage compétitif de la Chine, en particulier par rapport aux Etats-Unis. Ce resserrement tient notamment à l'aug-

mentation des coûts salariaux dans les usines chinoises et à la baisse concomitante de ces mêmes coûts dans le secteur manufacturier aux Etats-Unis. Selon Euler Hermes, ils ont reculé de 5 % depuis la récession de 2009.

Résultats, la Chine, qui jouissait en 2006 d'un coût du travail inférieur de 17,10 dollars (12,40 euros) par rapport aux Etats-Unis devrait voir cet avantage réduit à 9,90 dollars en 2014, selon Euler Hermes.

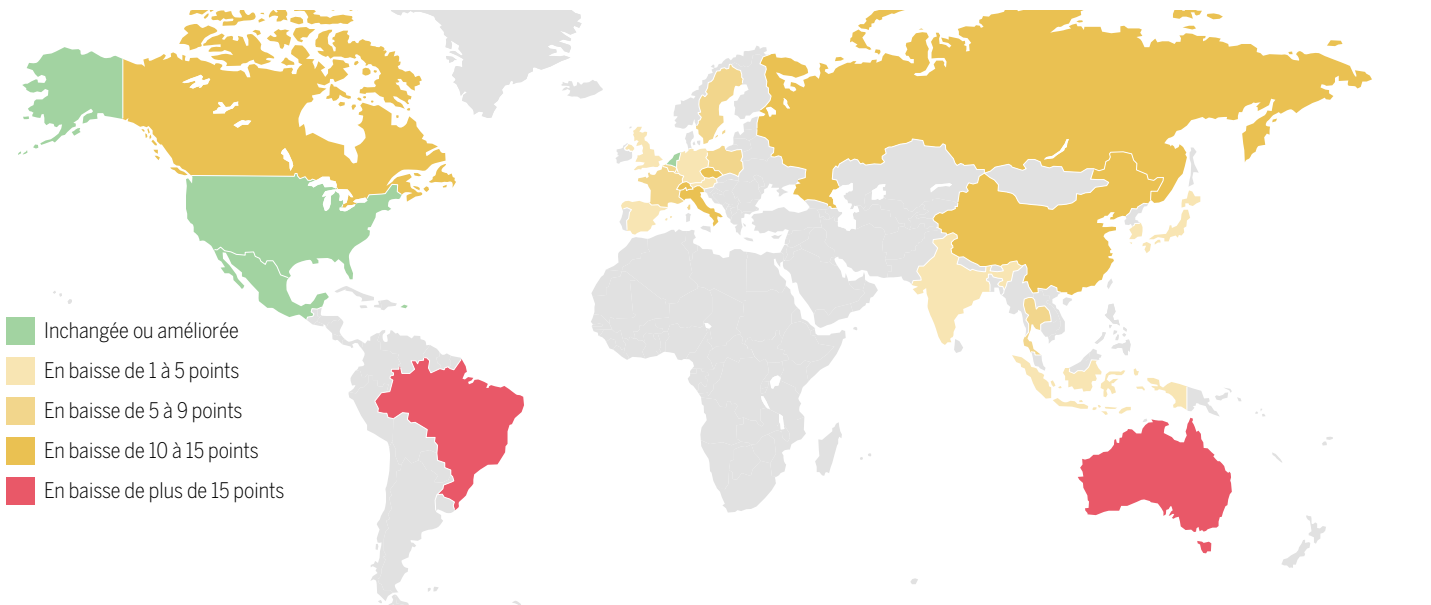
Si l'on ajoute à ces éléments la chute des coûts de l'énergie liée à la révolution des gaz de schiste outre-Atlantique, on a reconstitué les ingrédients de l'actuelle phase de réindustrialisation américaine.

Apple, General Electric, HP, tous ces grands noms de l'industrie américaine ont choisi ces derniers mois d'installer de nouvelles usines aux Etats-Unis ou de rapatrier certaines productions localisées en Chine. Ce mouvement de relocalisation « pourrait s'accroître dans les prochaines années », prédit le BCG qui s'appuie sur un sondage réalisé au premier trimestre 2013 auprès de 200 dirigeants d'entreprise basés aux Etats-Unis : 54 % d'entre eux prévoyaient de relocaliser des activités ou y réfléchissaient sérieusement. Et 21 % de ces dirigeants déclaraient même qu'ils étaient déjà en train de procéder à des relocalisations ou qu'ils allaient le faire dans les deux prochaines années.

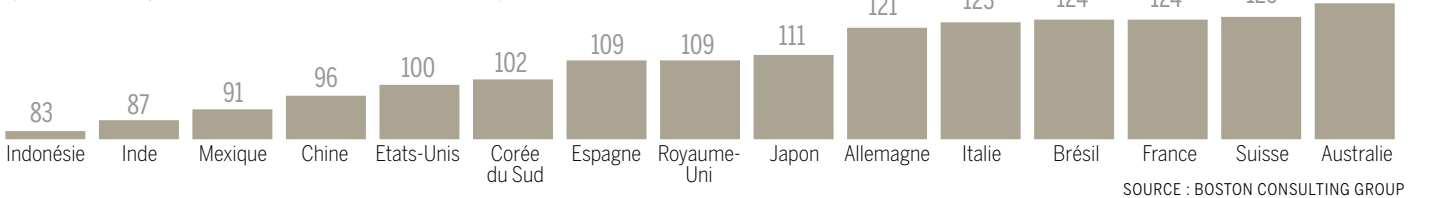
Ces relocalisations concernent particulièrement le sud des Etats-Unis, relève M. Scalabre quand ce n'est pas un déplacement de l'Asie vers le Mexique, désormais quatrième pays le plus compétitif du monde selon le BCG. Le Mexique a profité, lors de la décennie écoulée d'une dépréciation de sa monnaie,

L'Asie n'est plus l'unique atelier du monde

ÉVOLUTION DE LA COMPÉTITIVITÉ INDUSTRIELLE DES VINGT-CINQ PRINCIPAUX PAYS EXPORTATEURS ENTRE 2004 ET 2014



COMPÉTITIVITÉ DES VINGT-CINQ PRINCIPAUX PAYS EXPORTATEURS EN 2014
(Indice de la compétitivité industrielle, base 100 = Etats-Unis)



SOURCE : BOSTON CONSULTING GROUP

d'une amélioration de sa productivité et d'une baisse des coûts du gaz.

Plus au sud, mais toujours sur le continent américain, le Brésil signe une véritable dégringolade. Valeur montante il y a une dizaine d'années, le pays a vu sa compétitivité décliner fortement en raison d'une appréciation du real brésilien (+20 % sur dix ans par rapport au dollar), d'une hausse des salaires qui ont plus que doublé sur la période et d'une baisse de sa productivité. Conséquence, le pays qui pointait dans le peloton de tête en 2004 figure désormais parmi les pays de production les plus chers du monde, quasi à égalité avec... la France.

En 2004, cette dernière devançait l'Allemagne de deux points dans le classement de la compétitivité industrielle du BCG. Dix ans plus tard, la France se situe trois points derrière le voisin allemand et pointe à la 23^e place sur 25 de ce classement.

Selon Olivier Scalabre, « la dégradation de la compétitivité industrielle de la France tient à deux raisons principales. D'une part, l'absence de modération salariale lors de la décennie écoulée : les salaires ont augmenté de 31 % depuis dix ans quand, sur la même période, ils progressaient de 19 % en Allemagne. D'autre part, la faible croissance de la productivité qui n'a progressé que de 5 % en 10 ans, contre 14 % en Allemagne, 20 % au Royaume-Uni et 23 % en Espagne ».

Sévère, ce spécialiste estime que la France n'investit plus dans

ses usines, accumule les retards dans leur automatisation et a raté la marche de la montée en gamme de l'industrie. Ce constat de la désindustrialisation n'est pas nouveau. Il a nourri les débats présidentiels de 2012.

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) et le pacte de responsabilité doivent permettre à terme de jouer sur le versant coût de la compétitivité. Pour soutenir le « hors-coût », l'exécutif s'appuie sur un foisonnement d'initiatives : pôles de compétitivité, les investissements d'avenir,

les 34 plans industriels d'Arnaud Montebourg ou les sept ambitions pour l'innovation de la commission Lauvergeon...

De vains efforts ? « En 2018, les coûts de production en Chine seront légèrement supérieurs au coût américain, le Brésil devrait devenir le pays où les coûts de production seront les plus élevés du monde et la France verra sa compétitivité continuer à se dégrader notamment vis-à-vis de l'Espagne et du Royaume-Uni », prédit Olivier Scalabre. ■

ANNE EVENO

Le russe NLMK menace de fermer ses sites en Europe en cas de sanction contre Moscou

Le sidérurgiste licencierait plus de 2 500 salariés belges, italiens et danois

Bruxelles

Correspondant

Que l'Europe décide des sanctions contre la Russie, et l'emploi de 2 530 sidérurgistes – belges, italiens et danois – s'en trouvera directement menacé. C'est le sens d'une lettre adressée le 25 mars aux autorités européennes, belges et wallonnes par la direction du groupe russe Novolipetsk Steel (NLMK), l'un des géants mondiaux de l'acier.

Dans ce courrier révélé jeudi 24 avril par la presse belge, les responsables de l'entreprise énoncent clairement le message que d'autres groupes envoient plus discrètement, par l'intermédiaire de lobbyistes divers, aux autorités de Bruxelles.

Si des restrictions commerciales, dans le domaine de l'acier particulièrement, sont envisagées, « la Commission européenne et les gouvernements nationaux devraient étudier attentivement les effets négatifs possibles de telles mesures sur les entreprises européennes de NLMK, sur ses consommateurs, sur les autres interlocuteurs en Europe, ainsi que sur l'économie dans son ensemble », ont écrit le patron du groupe en Europe, l'administrateur du site de La Louvière, dans le Hainaut belge, et celui du laminoir d'Ittre-Clabecq, en Wallonie également. Ce dernier, Igor Sarkits, est, il faut le relever, de nationalité ukrainienne.

Plus loin, les dirigeants détaillent les conséquences d'un éventuel embargo : une cessation de l'approvisionnement des sites européens de La Louvière et Ittre, Vérone en Italie et Frederiksvaerk au Danemark qui reçoivent annuellement 2 millions de tonnes de brames (de l'acier de base, semi-fini), soit 90 % de leurs besoins en acier brut, transformé ensuite en produits de haute technologie.

La Commission de Bruxelles ne détaille pas la réponse que sa direction générale de l'industrie devrait lui apporter

D'où « l'arrêt forcé » du soutien financier de la maison mère à ces unités déficitaires (208 millions d'euros de pertes totales en 2013). D'où l'insolvabilité. D'où, enfin, la fermeture, « suivie du licenciement de milliers de travailleurs dont la masse salariale représente 161 millions d'euros ».

Le courrier se concluait, dès lors, par un appel pour que les « parties concernées » mesurent sérieusement les conséquences de sanctions à l'égard de la Russie, « car elles auraient des répercussions énormes et seraient extrêmement défavorables pour les travailleurs européens ».

NLMK possède également deux sites de production en France, à Strasbourg et Beaufort, dans l'Aisne. Ils sont alimentés en produits de base par La Louvière et fournissent notamment le secteur automobile et le bâtiment. Ils emploient respectivement 170 et 250 personnes, elles aussi menacées.

La Commission de Bruxelles confirme avoir reçu le courrier mais ne détaille pas la réponse que sa direction générale de l'industrie devrait lui apporter dans quelques jours. Mandatée par le Conseil européen, la Commission est censée élaborer, par ailleurs, un troisième volet de sanctions – essentiellement économiques – contre la Russie en raison de son attitude à l'égard de l'Ukraine. Un sujet qui divise fortement les Vingt-Huit et qu'ils espéraient éviter grâce à l'accord conclu le 17 avril à Genève entre la Russie, l'Ukraine l'UE et les Etats-Unis.

Le gouvernement fédéral belge n'a, lui non plus, pas réagi officiellement, affirmant seulement qu'il « gère » ce dossier impliquant quelque 1 000 emplois dans le royaume. La région wallonne est, quant à elle, dans une situation d'autant plus inconfortable que son bras financier, la Sogepa, a acquis en 2013 quelque 20 % des parts (91 millions d'euros) de NBH, une société holding qui regroupe une large part des actifs européens de NLMK. ■

JEAN-PIERRE STROOBANTS

Le Monde | Télérama | Courrier international

MBA FAIR

THURSDAY, MAY 22ND 5:30pm - 10pm

80 bd Auguste Blanqui PARIS 13^e
Journal LE MONDE

BOOST YOUR CAREER WITH A PRESTIGIOUS MBA

✓ MEET THE BEST UNIVERSITIES & BUSINESS SCHOOLS
✓ ATTEND OUR CONFERENCES



In partnership with
APEC

Registration


www.mbafair-lemonde.com



MBA Fair - Le Monde
@SalonMBAFair & #MBAFair

* Jeudi 22 mai - Boostez votre carrière avec un MBA - Venez découvrir les meilleures universités et grandes écoles - Assistez aux conférences et prises de parole des exposants

Microsoft prend franchement le virage du mobile et du « cloud »

Les revenus du géant des logiciels dans les services dématérialisés ont bondi de 150 % sur un an

New York
Correspondant

Cette fois, Satya Nadella est définitivement entré dans l'arène. Le nouveau patron de Microsoft a tenu à répondre lui-même aux questions des analystes financiers lors de la présentation des résultats du troisième trimestre, jeudi 24 avril. Son prédécesseur, Steve Ballmer, lassé par les critiques, se contentait d'envoyer au charbon sa directrice financière.

Changement de style et de ton. Les dix premières semaines à la tête de l'entreprise, qualifiées de « dynamisantes », ont été consacrées à tenter de porter un œil neuf sur le groupe dont M. Nadella a hérité. Pas évident pour lui, qui y a déjà passé vingt-deux ans de sa carrière. Pour cela, il lui a fallu « *réapprendre l'entreprise* » tout en adressant aux salariés un message de rupture: « *L'industrie ne respecte pas la tradition, elle respecte l'innovation* », a-t-il rappelé jeudi.

Son premier trimestre en tant que patron, M. Nadella l'a résumé en deux mots: « *exécution* » et « *transition* ». Côté exécution, les trois premiers mois de l'année se sont plutôt mieux passés que prévu. Microsoft a annoncé un bénéfice net de 5,6 milliards de dollars (4 milliards d'euros). Certes, cela représente une baisse de 6,5 % par rapport à la même période de l'exercice précédent. Mais l'essentiel de ce recul est dû à un report d'offres promotionnelles proposées aux clients qui ont acheté des nouvelles versions de Windows ou Office. Sans cet élément, le bénéfice net aurait cru de 5 % et le chiffre d'affaires, stable à l'arrivée, aurait bondi de 8 %.

Néanmoins, Microsoft sait qu'il



Satya Nadella, directeur général de Microsoft (à gauche), et le vice-président de Nokia, Stephen Elop, le 2 avril, à San Francisco. ERIC RISBERG/AP

doit à l'avenir moins dépendre d'un marché du PC déclinant. Sur les trois premiers mois de l'année, celui-ci aurait baissé de 1,7 %, selon le cabinet Gartner, voire de 4,4 % selon son concurrent IDC. Malgré tout, le système d'exploitation Windows fait de la résistance sur ce créneau avec une hausse de 4 % de ses ventes.

Mais, M. Nadella l'a rappelé, c'est sur la diversification que l'avenir va se jouer. Engagée depuis plusieurs mois, celle-ci commence à porter ses fruits. Les activités « grand public » (consoles de jeu, tablettes...) ont progressé de 12 %. Les ventes de la tablette du groupe, Surface, ont bondi de 50 %,

à 500 millions d'euros. Quant à la console Xbox One, il s'en est écoulé plus de 5 millions depuis son lancement en novembre 2013.

Les activités destinées aux entreprises (serveurs et services dématé-

L'américain sait qu'il doit moins dépendre à l'avenir d'un marché du PC déclinant

rialisés comme le cloud) ont également le vent en poupe avec une croissance globale de 7 %. Le chiffre d'affaires d'Azure, le service de cloud de Microsoft, division que pilotait M. Nadella avant de diriger l'entreprise, a même progressé de 150 % par rapport à la même période de l'exercice précédent.

La transition par rapport à l'ancien Microsoft à bout de souffle, le nouveau patron la définit par un slogan: « *Le mobile et le cloud d'abord* », qui commence à se traduire petit à petit dans les faits. Pour cela, M. Nadella a déjà pris des décisions structurantes. Comme la déclinaison pour tablettes et mobiles de sa suite bureautique Office, désormais compatible avec

l'écosystème de Google et d'Apple. Début avril, il a aussi annoncé que son système d'exploitation pour mobile Windows Phone devenait gratuit pour les écrans de moins de 9 pouces. Une décision qui vise à rattraper le retard accumulé ces dernières années. Windows Phone ne détient que 4 % du marché mondial du smartphone, très loin derrière Android de Google (80 %) et iOS d'Apple (15 %). « *Nous voulons que Windows soit partout* », a martelé M. Nadella, jeudi, lors de sa conférence téléphonique.

Mais le vrai saut vers le mobile s'effectuera grâce au rachat des activités téléphoniques du finlandais Nokia, qui ne devait être finalisé que vendredi 25 avril.

Un retard qui explique le fait que la direction de Microsoft reste peu loquace sur ce qu'elle compte faire précisément avec ce saut vers le hardware. « *Je suis impatiente de m'attaquer au vrai travail* [avec Nokia], s'est contenté de déclarer Amy Hood, la directrice financière du groupe. Ce n'est pas ce qui va manquer pour intégrer l'ancien numéro un mondial du téléphone mobile sur le déclin et ses 30 000 salariés. ■

STÉPHANE LAUER

Vienne ouvre à Carlos Slim les portes de la téléphonie mobile européenne

Le mexicain AMX va diriger Telekom Austria

Vienne
Correspondante

Pour la partie mexicaine, c'est une porte enfin ouverte sur l'Europe. Pour ses partenaires autrichiens, la garantie de recevoir de l'argent frais sur un marché de la téléphonie mobile en pleine évolution. Mais le pacte d'actionnaires signé à Vienne, jeudi 24 avril, entre Telekom Austria et le groupe de télécommunications America Movil (AMX), propriété du milliardaire mexicain Carlos Slim, qui prend ainsi le gouvernail de l'opérateur historique autrichien, a été accueilli de façon mitigée en Autriche, surtout à gauche.

Les 26,8 % d'actions que détient AMX, au capital de Telekom Austria depuis juin 2012, se combineront aux 28,4 % que l'Etat autrichien détient à travers la holding ÖIAG. Le cours a aussitôt bondi à 7,15 euros, prix que le Mexicain est prêt à déboursier pour les actions restantes, dans le cadre d'une offre publique d'achat (OPA).

« Plateforme de croissance »

Telekom Austria, qui compte 20,1 millions de clients pour le réseau mobile dans huit pays, représente « *une plateforme de croissance en Europe* », a souligné le directeur financier d'AMX, Carlos Garcia Moreno, dont le groupe pèse dix fois plus lourd en Amérique latine. D'autant que, en octobre 2013, AMX avait essuyé un revers aux Pays-Bas: il avait dû renoncer à son OPA hostile sur l'opérateur historique néerlandais KPN, dont il contrôlait déjà 30 % des parts: la fondation « KPN actions préférentielles B », créée lors de la privatisation de l'entreprise, s'y était opposée.

L'ÖIAG, qui gère les participations de l'Etat autrichien, gardera sa minorité de blocage et devra donc, pour cela, verser 280 millions d'euros, dans le cadre de l'augmentation de capital d'un milliard d'euros consentie par les Mexicains. Elle conserve donc un droit de veto sur les décisions stratégiques, le siège de l'entreprise restant à Vienne.

« *Mais les grandes lignes seront désormais décidées ailleurs* », résume le quotidien *Die Presse*, proche des conservateurs, qui ont salué l'accord. Leurs partenaires sociaux-démocrates au sein du gouvernement sont moins enthousiastes: un conseiller du chancelier Werner Faymann (SPÖ, gauche), voit dans ce pacte une « *déclaration de faillite economico-politique* » de l'Autriche.

Jeudi, les représentants syndicaux ont boycotté la séance du conseil d'administration, faute de garanties sur les emplois. Pour réunir le quorum, il a fallu faire revenir d'urgence l'un des dirigeants de Telekom Austria, en vacances en Israël.

Pour le quotidien *Der Standard*, cet épilogue signe l'échec de la stratégie de compromis suivie par les deux grands partis autrichiens depuis plus de vingt ans: les sociaux-démocrates avaient alors consenti aux privatisations réclamées par la droite, à condition que l'Etat reste actionnaire principal.

Le milliardaire Carlos Slim, remarque le journal de centre gauche, n'offre ni technologie de pointe ni marchés prometteurs, seulement le capital pour que Telekom Austria, très endetté, puisse survivre. ■

JOËLLE STOLZ

Fin des poursuites contre Apple, Google, Intel et Adobe

Apple, Google, Intel et Adobe ont signé, jeudi 24 avril, un accord pour mettre un terme à des poursuites les accusant en Californie d'avoir formé une entente pour ne pas débaucher leurs salariés respectifs. Une plainte, déposée en 2011, les accusait d'avoir ainsi nui aux carrières et aux perspectives salariales de leurs employés. Le montant de l'accord trouvé avec les

avocats des plaignants n'a pas été divulgué. En juillet 2013, trois autres groupes visés dans cette affaire – Intuit, Lucasfilm et Pixar – avaient accepté de verser 20 millions de dollars (14,5 millions d'euros) à 8 % des salariés concernés par la plainte en nom collectif, laissant penser que les indemnisations dans l'accord annoncé jeudi pourraient être bien plus élevées.

Le sommet de Sao Paulo laisse les défenseurs de la neutralité d'Internet sur leur faim

Le rendez-vous a accouché d'une déclaration d'intention condamnant l'espionnage en ligne

Sao Paulo (Brésil)
Envoyé spécial

Le NETmundial de Sao Paulo s'est ouvert, mercredi 23 avril, avec un discours de la présidente du Brésil, Dilma Rousseff, largement salué par les représentants de près de 90 pays et une poignée de militants portant des masques du lanceur d'alerte Edward Snowden. Il s'est achevé, le lendemain, sur une note beaucoup plus ambivalente et un bilan revu à la baisse.

Les participants de ce sommet international sur la gouvernance de l'Internet ont certes condamné dans la résolution finale l'espionnage sur le Web et demandé que la surveillance de données personnelles soit punie par la loi. « *La collecte et l'utilisation de données personnelles par des acteurs étatiques et non étatiques doivent être soumises aux lois internationales des droits de l'homme* », précise le texte, rendu public jeudi.

Le document omet toutefois d'intégrer dans ses principes la neutralité de l'Internet, malgré l'in-

sistance des représentants brésiliens. L'idée, défendue par M^{me} Rousseff à la tribune de l'Organisation des Nations unies (ONU) en septembre 2013 et adoptée dans le Marco Civil, cette sorte de Constitution de l'Internet ratifiée récemment par le législateur brésilien, consiste à ce que tous les fournisseurs de contenus soient traités à l'identique sur l'Internet.

Cette règle empêche les fournisseurs d'accès au réseau de ralentir ou de favoriser l'accès à un site en particulier. Elle consacre une connexion sans discrimination à un réseau « ouvert et complet », comme le souligne Neelie Kroes, la vice-présidente de la Commission européenne. Le 3 avril, le Parlement de Strasbourg a d'ailleurs reconnu la nécessité de garantir cette neutralité du réseau.

L'approche est, en revanche, vivement critiquée par les grands fournisseurs d'accès à Internet (FAI) nord-américains et leurs relais à Washington. Le gendarme des communications (FCC) américain a même un projet de régulation qui bat en brèche le principe

d'égal traitement des fournisseurs de contenus... D'après une source proche des négociations, à Sao Paulo, la partie brésilienne aurait été à deux doigts d'interrompre les négociations devant l'inflexibilité des différents représentants des Etats-Unis.

Au final, la résolution indique sur sa dernière page que « la neutralité du Net » a été repoussée à une discussion ultérieure, sous-entendu au prochain Internet Governance Forum (IGF) d'Istanbul, en septembre.

Premiers jalons

Il a donc fallu deux jours d'« *intenses* » tractations, selon Virgilio Fernandes Almeida, président du sommet, pour aboutir à ce document de onze pages censé poser les jalons d'une gouvernance mondiale de l'Internet, mais aussi une feuille de route pour le développement futur du Web. La gouvernance de l'Internet doit tendre vers « *un réseau unique, interopérable, flexible, stable, décentralisé, sûr, interconnecté et accessible à tous* », affirment les participants du sommet.

La veille, jour d'ouverture du NETmundial, la Nigériane Nnenna Nwakanma de l'institut Web Foundation a affirmé que les révélations d'Edward Snowden ont « *nui à la confiance en Internet* ». Une idée reprise, peu après, par Axelle Lemaire, secrétaire d'Etat française au numérique: « *Notre grand défi est d'inventer un modèle inclusif, juste, qui refuse les oligarchies et la concentration des pouvoirs*. » Une façon de rappeler que la transition vers un nouveau statut de l'Icann (l'organisme qui délivre les noms de domaine) est engagée depuis que Washington a annoncé en mars qu'il allait abandonner son contrôle avant la fin 2015.

« *Ce sommet, qui a reçu de nombreuses adhésions, est un premier pas, c'est déjà ça* », a souligné le Polonais Michat Andrzej Wozniak de la Free and Open Source Foundation. « *Le texte est en recul par rapport aux documents de travail et même décevant*, commente de son côté Markus Beckedahl, activiste et fondateur du site Re: publica.de, *mais il a le mérite d'exister*. » ■

NICOLAS BOURCIER

MÉDIAS

Vivendi restitue 3,5 milliards d'euros à ses actionnaires

Le groupe Vivendi a annoncé, jeudi 24 avril, qu'il allait restituer à ses actionnaires 3,5 milliards d'euros, sous forme de dividendes ou de rachat d'actions, après la cession de sa filiale télécoms, SFR. Cette somme s'ajoutera au 1,34 milliard d'euros que le groupe entend destiner au versement d'un dividende de 1 euro par action au titre de l'exercice écoulé, selon le communiqué du groupe, qui ne précise pas les modalités de cette rétrocession.

Le président du conseil de surveillance, Jean-René Fourtou, qui cédera ses fonctions à Vincent Bolloré après l'assemblée générale du 24 juin, avait promis aux actionnaires qu'ils bénéficieraient du recentrage du groupe sur ses activités médias. Jean-François Dubos, président du directoire de Vivendi, quittera le groupe après l'assemblée générale et sera remplacé par Arnaud de Puyfontaine. – (AFP.) ■

Télécommunications Xavier Niel pourrait racheter Monaco Telecom

Le fondateur de Free et d'Iliad, Xavier Niel (actionnaire à titre personnel du Monde), serait sur le point d'acheter Monaco Telecom, l'opérateur du Rocher, pour environ 450 millions de dollars (325 millions d'euros), selon une information donnée par le *Financial Times* et reprise par *Les Echos*, jeudi 24 avril. Xavier Niel investirait à titre personnel. Il rachèterait la participation majoritaire détenue par le groupe britannique Cable & Wireless, qui avait lui-même racheté en 2004 les parts de Vivendi. Batelco, l'opérateur du Bahreïn, et la principauté de Monaco sont également présents au capital de la société. ■

Presse Le « New York Times » enregistre une hausse de ses revenus publicitaires au premier trimestre

Le *New York Times* a annoncé, jeudi 24 avril, que ses recettes publicitaires provenant de ses éditions papier et numérique avaient augmenté pour la première fois depuis des années, au premier trimestre. Le papier a rapporté 209,7 millions de dollars (151,6 millions d'euros), soit une hausse de 2,1 % sur un an, et les recettes publicitaires 158,7 millions de dollars (+ 3,4 %). Le quotidien précise que le nombre de ses abonnés à l'édition numérique atteint 799 000, soit 39 000 de plus qu'à la fin de 2013. – (AFP.)

Sidérurgie La Cour de cassation italienne renvoie en appel le groupe Thyssen

Les juges italiens de la Cour de cassation réunis en assemblée plénière, à Rome, ont ordonné, jeudi 24 avril, le renvoi en appel des dirigeants allemands et italiens du groupe Thyssen poursuivis pour la « *mort accidentelle* », en décembre 2007, de sept ouvriers après un incendie dans le site turinois du sidérurgiste. Reconnus coupables, ils avaient été condamnés en première instance à de lourdes peines de prison. La Cour de cassation a jugé ces peines trop élevées et le nouveau procès en cour d'assises d'appel devra réétudier les peines. Si elles devaient être inférieures à trois ans, aucun dirigeant ne finirait en prison.

Dévaluation du peso en janvier et regain d'inflation depuis 2013 ne constituent qu'un épisode de plus des crises auxquelles le pays est confronté depuis cinquante ans

En Argentine, l'éternel retour de la récession

L'Argentine est l'enfant malade de l'Amérique du Sud. Les coups d'Etat, la corruption et le libéralisme ont provoqué l'effondrement de la 5^e puissance mondiale au sortir de la seconde guerre mondiale. Aujourd'hui, les fonds vautours rôdent autour de sa dépouille, alors que l'agence Moody's a abaissé, mi-mars, de « B3 » à « Caa1 » la note de la dette argentine, en raison de l'assèchement de ses réserves de change, et que Buenos Aires a dévalué le peso de 18 % en janvier et annonce pour le premier trimestre 10 % d'inflation.

Alors que l'Europe et les Etats-Unis connaissent une formidable croissance durant les « trente glorieuses », l'Argentine subit une succession de coups d'Etat qui freinent son développement. Celui de 1976 assène le coup de grâce à son économie. La dette est multipliée par quatre pendant la dictature militaire (1976 à 1983), laissant au pays un fardeau qui pèse encore aujourd'hui.

L'arrivée de Raul Alfonsín (1927-2009) au pouvoir en 1983 est suivie d'une très forte inflation. Pour tenter de la limiter, une nouvelle monnaie est créée le 15 juin 1985, l'austral (1 austral pour 1 000 pesos). Faute de politique efficace, ce changement de monnaie est un échec. L'inflation repart. Les prix sont multipliés par 50 en 1989 et par 14 en 1990 ! Le taux d'intérêt dépasse les 20 % par mois.

Pour lutter contre l'inflation, le président Carlos Menem, élu en 1989, applique les recettes ultralibérales. Le périmètre d'intervention de l'Etat se limite alors aux seules fonctions régaliennes : sécurité, justice et affaires étrangères. Inégalités sociales et corruption se développent. Le rejet du pouvoir par la population va en s'accroissant. Mais le libéralisme se double d'un corset monétaire : le *currency board*. Contre l'inflation, dont les ravages marquent durablement les esprits, l'Argentine se dote d'un système monétaire particulièrement rigide. Créé en 1991, son but est de restaurer la confiance dans le peso, qui remplace l'austral.

Le principe du *currency board* repose sur deux postulats. D'une part, la monnaie est ancrée sur le dollar, à raison de 1 peso pour 1 dollar. Cet ancrage a pour objectif de réduire le risque de change, ce qui favorise le commerce international, du moins en théorie. D'autre part, la création monétaire est contrainte par les réserves de devises. Un accroissement des exportations peut ainsi être suivi d'une augmentation de la masse monétaire.

En revanche, une contraction des réserves provoquera automatiquement une baisse de la masse monétaire. Pour les adeptes du monétarisme, cela devrait être suivi par une baisse des prix qui entraîne une amélioration de la compétitivité des entreprises et finalement une hausse des exportations. La réalité sera tout autre.

Avec la bénédiction de la Banque mondiale, l'Argentine privatise la Sécurité sociale en juillet 1994. Les Argentins ont dès lors le choix entre cotiser dans l'ancien système par répartition ou dans le nouveau système par capitalisation. Cette mesure prive l'Etat de recettes importantes, alors même qu'il lui faut payer les pensions de tous les retraités. Ce déséquilibre se révélera lourd de conséquences : pour compenser les baisses de recettes, l'Etat s'endette à des taux importants... auprès de ces fonds de pension nouvellement créés.

Dans une étude (« The Role of Social Security Privatization in Argentina's Economic Crisis », « Le rôle de la privatisation de la Sécurité sociale dans la crise économique de l'Argentine », du think tank Cen-

A Buenos Aires, en décembre 2001. La dette argentine explose et la classe moyenne est ruinée par la baisse des salaires. PICTURETANK



EN OCTOBRE 2002, SIX ARGENTINS SUR DIX VIVENT SOUS LE SEUIL DE PAUVRETÉ

ter for Economic and Policy Research, en 2002), les Américains Dean Baker et Mark Weisbrot montrent que sans cette réforme le budget aurait été excédentaire dans la deuxième partie des années 1990 !

Le *currency board* affiche des résultats spectaculaires les premières années. L'inflation chute, la croissance repart. Mais cela ne dure pas. Aux doux noms de « Tequila » au Mexique, en 1995, et « Samba » au Brésil, en 1999, les crises sud-américaines entraînent dans leur chute un système bien fragile.

L'ancrage sur le dollar suppose que l'Argentine exporte pour soutenir son économie. Or, à la fin des années 1990, le billet vert s'apprécie par rapport aux autres monnaies. Les produits argentins deviennent moins compétitifs. Le Brésil, premier marché pour les entreprises argentines, dévalue le real. Ces événements entraînent l'Argentine dans une sévère récession en 1999, avec une baisse du produit intérieur brut de 3,4 %. En août 2001, le pays montre des

signes alarmants. Les grandes villes et les provinces se révèlent incapables de régler leurs échéances.

Or le système monétaire bloque toute solution. Dans une économie « normale », la banque centrale aurait fait marcher la planche à billets en prêtant aux collectivités locales. Les villes décident alors de régler les salaires en battant leur propre monnaie. Elles prennent le nom de « patacon », « federal » ou encore « porteno », on en dénombre plus d'une vingtaine. A bout de trésorerie, l'Etat crée lui-même sa propre monnaie, le « lecop ».

Ces monnaies servent à régler les impôts et sont acceptées chez certains commerçants. Chose curieuse, trois types de devises peuvent circuler en même temps : peso, dollar et monnaies locales. Devant cette fuite en avant, le Fonds monétaire international (FMI) poursuit son travail de sape. Il exige la suppression des subventions aux entreprises, entraînant

immédiatement une chute de la production et des exportations !

Le système montre ses limites. En cas de déficit de la balance commerciale, l'Etat doit emprunter des devises pour reconstituer ses réserves. La dette publique provient donc de deux déficits, commercial et budgétaire. La dette ne peut qu'exploser. Fin décembre 2001, l'Argentine décide de faire défaut sur sa dette extérieure, le *currency board* est dès lors abandonné. Les comptes en dollars sont transformés en pesos suivant la parité de 1,4 peso pour 1 dollar.

La classe moyenne, qui a déjà supporté une baisse des salaires, s'en trouve ruinée, les entreprises étrangères essuient des pertes considérables. La crise se transforme en défiance envers la monnaie. Les dépôts des particuliers se vident dangereusement. En avril 2002, une ruée vers les guichets pousse les banques à fermer leurs portes pendant une semaine. A la première occasion, les pesos sont échangés contre des dol-

lars. En juin 2002, le dollar dépasse les 3,5 pesos, contre 1 peso cinq mois avant. Conséquence : en octobre 2002, six Argentins sur dix vivent sous le seuil de pauvreté.

Bien que Christine Lagarde s'en défende, la politique imposée par le FMI ressemble trait pour trait à celle qui a mis sur la paille nombre de pays, dont l'Argentine. L'orthodoxie budgétaire, en temps de crise, provoque inéluctablement une contraction de la demande, et donc une baisse des recettes pour l'Etat. Cette relation évidente n'a pas l'air de convaincre les dirigeants des grandes institutions.

Aujourd'hui, les fonds vautours entrent dans le bal. Après avoir racheté à vil prix les emprunts argentins, ils en exigent le remboursement au prix fort ! Décidément, l'école de Chicago n'a pas fini de faire des ravages. ■

JACQUES-MARIE VASLIN

Jacques-Marie Vaslin est maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises d'Amiens.

Dans les archives du « Monde » | Menaces d'inflation

L'Argentine, sous la menace d'un défaut de paiement en 1956-1957, s'enfonce dans la crise.

CRÉDITS CONTRE COMPENSATIONS

« De nouvelles menaces d'inflation pèsent sur l'économie argentine, malgré un répit de quelques mois. Raul Prebisch, ex-conseiller du gouvernement et actuel directeur de la commission économique des Nations unies pour l'Amérique latine, vient de formuler un avertissement : « Quand nous avons dévalué le peso, j'ai dit que cette mesure augmenterait de 10 % le coût de la vie, et les faits l'ont confirmé. Malheureusement, de nouvelles augmentations de salaire nettement inflationnistes ont dépassé ce chiffre. Je suis inquiet quand je constate de nouvelles exigences dans le domaine des salaires qui sont bien supérieures à celles qui pourraient être absorbées par un accroissement de la productivité et une compression des marges bénéficiaires. »

Jusqu'à présent, le gouvernement a mal résisté aux demandes ouvrières. Celles-ci, à leur tour, ont pris plus de force car l'augmentation de certains articles dépasse 250 %, voire 300 %. On craint à Buenos Aires que les mesures gouvernementales ne soient insuffisantes pour apporter un remède efficace aux problèmes les plus urgents : le déficit de la balance des comptes ; les obstacles rencontrés dans le domaine agricole et l'extraordinaire effort qu'il faudrait réaliser pour obtenir la quantité nécessaire de devises sur la base des exportations ; le déficit budgétaire ; la stagnation dans les secteurs critiques que sont les biens d'équipement, l'électricité et l'énergie en général, ainsi que les transports.

Mais au moment où il y a dans le pays plus de 300 000 grévistes, c'est évidemment la course entre les salaires et les prix qui retient l'attention. Les demi-mesures prises par le gouvernement se révèlent dans ce domaine désastreuses non seulement sur le plan économique, mais encore sur celui de

l'avenir politique et social. Alors qu'une des conditions du plan de M. Prebisch était le maintien des augmentations de salaire dans des limites prudentes, on n'a pas pu – ou pas su – leur garder ce caractère. Depuis quatre ou cinq mois, les augmentations accordées oscillent entre 35 % et 45 %.

Emprunt étranger

Reste évidemment le recours à l'emprunt étranger. Mais les expériences des derniers mois ont montré que l'Argentine ne trouvait pas facilement prêteur. Un prêt de la Banque mondiale est envisageable dans le courant de 1957, puisque l'Argentine vient d'entrer au Fonds monétaire international, mais les groupes privés touchés aux Etats-Unis, s'ils ne soulèvent pas d'objections de principe, sont beaucoup plus réservés dans la pratique. Ils suivent l'évolution politique, et, comme toute éventualité de voir s'installer dans le pays un gouvernement à fortes tendances nationalistes n'a pas disparu, ils demeurent dans l'expectative.

On sait qu'une mission argentine en Europe poursuit des négociations avec des succès divers.

Tandis que la question de la dette argentine et de nouveaux crédits a pris un tour favorable en France et en Italie, en Allemagne les pourparlers sont paralysés. Mais là encore le problème est en partie politique. Le gouvernement argentin doit tenir compte de l'opinion publique, même s'il veut satisfaire les pays étrangers.

C'est qu'on voit d'un mauvais œil à Buenos Aires un certain nombre de mesures qui faciliteraient les choses : restitution des entreprises allemandes nationalisées après la guerre, des brasseries dites du groupe Bemberg, de compagnies anglaises. En revanche, on applaudirait ici à la nationalisation de la CADE (groupe Sofina), de l'Italo (capitaux suisses) et de l'Ansec (capitaux nord-américains), producteurs d'électricité du pays (...). ■

JEAN HUTEAU-ANTONI
« Le Monde » du 2 décembre 1956
(extraits)



L'ÉCLAIRAGE | CHRONIQUE

PAR KISHORE MAHBUBANI

Trois échéances décisives en Asie

KISHORE MAHBUBANI, doyen de l'École de politique publique Lee Kuan Yew, à l'Université nationale de Singapour, est l'auteur de *The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World* (Public Affairs Books, 2013).

Plus d'un tiers de la population mondiale vit dans seulement trois pays : la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Or ces trois pays traversent des transitions politiques importantes, que ce soit à la veille ou juste après la désignation de nouveaux dirigeants. Les prochains vainqueurs des élections en Inde et en Indonésie rejoindront le nouveau président chinois, Xi Jinping, dans son effort pour stimuler la croissance économique de la région. Ce qui entraînera vraisemblablement une ascension bien plus rapide de l'Asie vers la suprématie économique mondiale.

En un an de mandat, le président Xi a concentré le pouvoir à un degré remarquable. Non content de s'être lui-même nommé secrétaire général du Parti communiste chinois et président de la Commission militaire centrale, il a neutralisé ses rivaux potentiels, dont Bo Xilai, l'ancien patron du Parti communiste de Chongqing (Sichuan) et l'ancien chef de la sécurité, Zhou Yongkang. Il aura fallu beaucoup plus de temps à Hu Jintao, le prédécesseur de M. Xi, pour parvenir à un niveau d'autorité comparable. Il ne s'agit que d'une première étape. M. Xi tente à présent d'utiliser son pouvoir pour faire passer des réformes difficiles, auxquelles M. Hu

et son premier ministre, Wen Jiabao, n'avaient pas accordé toute l'attention requise.

Malgré la pression pour rattraper le temps perdu, M. Xi sait qu'il doit se montrer pragmatique. Il doit établir un consensus national capable de surmonter les puissants intérêts qui s'opposent aux réformes (dissolution des monopoles, réglementation améliorée des marchés, plus grande transparence financière et réforme fiscale). Mais M. Xi n'a pas l'intention d'être le dernier président de la République populaire. L'effondrement de l'Union soviétique dans le sillage des réformes politiques de Mikhaïl Gorbatchev lui a montré l'importance d'équilibrer changement et stabilité.

Pour M. Xi, l'intérêt du Parti ne réside pas dans son idéologie, mais dans sa capacité à stimuler la prospérité de la Chine. Les leaders chinois actuels sont des nationalistes modernisateurs, et non pas des communistes. Ils reconnaissent que le succès de la Chine au cours des trois dernières décennies est une conséquence directe de sa transition vers une économie plus ouverte et vers une société plus libre : ce changement va se poursuivre avec M. Xi.

Un autre nationaliste modernisateur, Narendra Modi, va probablement devenir premier

ministre de l'Inde après les élections qui ont débuté début avril. L'approche libérale de M. Modi est un thème majeur de sa campagne. En tant que chef de l'exécutif de l'Etat du Gujarat (ouest), il s'est employé à encourager les investissements étrangers, à fournir de l'électricité 24 heures sur 24, à construire des routes et à s'engager dans une planification urbaine concertée. La croissance économique annuelle de cet Etat a été en moyenne de plus de 10 % du produit intérieur brut de 2006 à 2012.

Mais l'histoire hante la campagne de M. Modi : des émeutes antimusulmanes dans le Gujarat avaient coûté la vie à plus de 1 000 personnes en 2002. Bien que la Cour suprême l'ait déclaré innocent de tout acte personnel répréhensible, l'héritage de cette tragédie persiste, ce qui rend difficile pour M. Modi de gagner des voix musulmanes sans aliéner sa base nationaliste hindoue. Cela ne l'a pas empêché de prendre des risques politiques, à commencer par sa déclaration selon laquelle l'Inde manque d'avantage de toilettes que de temples. Sa décision de briguer le poste de premier ministre est de loin son coup politique le plus risqué, car il va lui permettre de tester son envergure nationale.

La nécessité du compromis

Même s'il remporte les élections, M. Modi ne sera jamais en mesure de réunir les mêmes pouvoirs que M. Xi, en raison de la Constitution démocratique de l'Inde. Au mieux, il dirigera un gouvernement de coalition, dans lequel sa capacité à faire des compromis et à s'associer à des alliés inattendus sera la clé de son succès.

Joko Widodo, surnommé « Jokowi », le gouverneur de Djakarta, devra faire face à un défi

similaire s'il remporte l'élection présidentielle en Indonésie en juillet, car son parti, le Parti démocratique indonésien de lutte, n'aura pas la majorité au Parlement. Heureusement, il est un habile politicien, populaire sans pour autant être populiste.

Ces qualités lui ont permis d'obtenir des résultats, comme lorsqu'il a réussi à convaincre les habitants des bidonvilles de Djakarta de quitter leurs baraquements pour permettre le développement urbain. Sous sa direction, des projets autoroutiers bloqués depuis seize ans ont été relancés dans la ville.

Comme ceux de M. Xi et Modi, le projet de « Jokowi » se fonde surtout sur le développement économique. Son expérience d'industriel et d'exportateur de meubles est un atout majeur, qui lui permet d'apporter un niveau de connaissances pratiques qui a fait défaut aux présidents précédents. Le sens des affaires de « Jokowi » lui a fait comprendre que l'Indonésie doit améliorer ses capacités logistiques si elle veut s'ouvrir au marché mondial.

Le fait le plus déterminant est que M. Xi, Modi et Widodo sont pragmatiques. Ils savent tous les trois que pour parvenir à une croissance rapide et à la modernisation, priorité de chacun d'entre eux, ils devront faire des compromis avec leur opposition nationale et adopter les meilleures pratiques de l'étranger. Leur volonté de s'ouvrir à l'économie mondiale moderne suggère que leur gouvernement mettra d'améliorer le niveau de vie de leurs concitoyens. Ce qui aura des effets bénéfiques dans le monde entier. ■

Project Syndicate, 2014. www.project-syndicate.org.

LES INDÉGIVRABLES | PAR XAVIER GORCE



C'EST TOUT NET! | CHRONIQUE

PAR OLIVIER ZILBERTIN

Communauté

Tout sur Twitter. Et tout sur les autres réseaux sociaux. Combien d'utilisateurs de Facebook, de Google+, de Pinterest et de Twitter dans le monde et en France ? La réponse est sur le blog « d'un community manager en agence Web » (www.alexitaubin.com).

Des données d'habitude disséminées, toujours difficiles à trouver, sauf à surfer sans fin, à parler plusieurs langues et à ne pas être rebuté par l'arithmétique pour remettre toutes les mesures à la même échelle. Fastidieux. Là, tout est à jour, compilé, comparé, corrigé et ajusté si besoin par les internautes eux-mêmes. Mieux : le tout est présenté sous la forme d'une infographie réalisée par l'agence marketing Web Tiz.

N'abusez pas de mots-dièse

On est arrivé là par hasard, en suivant le lien déposé sur notre mur par un ami bien intentionné. On y reste un instant, le temps de lire « les 14 facteurs principaux qui vont augmenter ou diminuer votre nombre de followers sur Twitter » (goo.gl/8Bwcwz).

C. J. Hutto, Eric Gilbert et Sarita Yardi, trois chercheurs de la Georgia Institute of Technology et de l'université du Michigan ont réalisé une étude sur les facteurs qui influencent la croissance du nombre de « followers ». Ainsi, il est

bon de savoir que l'abus de mots-dièse peut nuire à la santé, ou qu'en tout cas cela se révèle néfaste pour son nombre d'abonnés.

C'est tout un art, en réalité, que de bien truffer ces petits messages de 160 caractères dans l'optique de ne pas perdre en route des floppées de followers, ainsi qu'on peut le constater en parcourant « les principales raisons pour lesquelles on se désabonne de vous sur Twitter (et comment l'éviter) » (goo.gl/EFmc8w). Le dosage est subtil, et on aurait parié le contraire, mais il apparaît qu'écrire trop de tweets est plus pénalisant encore que de ne pas en écrire assez.

La question ne nous avait pas effleurés. Elle est devenue fixe à la sortie du blog d'un « community manager » : comment faire pour gagner des « followers » ? Mais surtout, comment savoir qui cesse soudain d'attendre nos messages, et pourquoi ? Qui cesse de nous lire, et pourquoi ? Qui cesse en somme de nous aimer, et pourquoi ? Sans JustUnFollow, lien déposé lui aussi sur le mur, ces interrogations seraient restées à jamais sans réponse.

Désormais, nous ne savons pas forcément pourquoi, mais nous savons du moins qui nous suit vraiment, et qui décide de nous lâcher. Vous êtes prévenus. ■

www.zilbertin.fr

HORS-SÉRIE
Le MondeRéussir votre bac
avec Le Monde
et décrocher la mention

LES SUJETS
DÉTAILLÉS
+
LES ARTICLES
DU MONDE

Le Monde vous propose sept hors-séries regroupant toutes les clés pour réussir votre bac et obtenir une mention.

Français, philosophie, mathématiques, sciences éco., SVT, histoire et géographie : chaque matière est traitée avec les fiches de cours détaillées, les repères essentiels, les sujets commentés pas à pas, et bien sûr les articles du Monde, sélectionnés pour la qualité de leur contenu et leur lien avec les thèmes du programme.

Chaque volume de 96 pages est une mine d'informations pour enrichir votre copie et faire toute la différence le jour J.

En coédition avec
rue des écoles

EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

En partenariat avec

